

Aproximação do Conceito de Competência Organizacional e Gestão de Organizações Públicas

Autoria: Manuela Ramos da Silva, Ronaldo Costa Quintana

Resumo

Este trabalho tem como objetivo fazer um levantamento de estudos que elegeram como foco de análise o processo de formação e desenvolvimento das competências e capacidades em organizações públicas, buscando compilar suas conclusões e considerações acerca deste processo. O interesse por organizações do setor público como unidade de análise justifica-se por trazer uma perspectiva particular ao estudo das competências organizacionais, onde o enfoque mercadológico e competitivo torna-se menos relevante, dando lugar a objetivos estratégicos de cunho social como a qualidade e a agilidade na prestação de serviços à sociedade e a eficiência das organizações públicas.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os aspectos estudados com a finalidade de entender como e porque algumas organizações alcançam o sucesso em sua trajetória, recentemente nas últimas décadas, destaca-se o estudo das competências organizacionais. Muitos são os trabalhos que procuram definir termos, identificar características e verificar a real importância das competências organizacionais no contexto empresarial e na gestão estratégica, visando, dessa forma, montar um desenho conceitual sobre esse tema. Porém, esse enfoque analisa mais a situação de um momento, não se aprofundando no caráter dinâmico destas competências e do próprio ambiente das organizações.

Por isso, nos últimos anos surge uma nova face no estudo das competências, que trata mais diretamente da percepção de como se formam e se desenvolvem as competências organizacionais dentro das organizações. Tentando elucidar tal questão, alguns autores procuram desenvolver *frameworks*, que pretendem ajudar a compreender o desenvolvimento e as mudanças nas competências das organizações (BECKER, 2004, QUINTANA, 2009, TAKAHASHI E FISCHER, 2009), além de explicar por que algumas organizações são consistentemente melhores do que outras em um mesmo cenário com os mesmos recursos.

Genericamente, a competência se refere a uma capacidade de realizar, seja individual, grupal ou organizacional, através da mobilização de recursos frente a um contexto específico (RUAS, 2003). As diferentes trajetórias trilhadas a partir das origens teóricas do tema são assim entendidas: (a) a perspectiva individual advinda da psicologia comportamental de McClelland nos EUA, na década de 70, e de Zarifian, com a ampliação do conceito de qualificação na França, na década seguinte, e (b) a perspectiva estratégico-organizacional pela consolidação da VBR - Visão Baseada em Recursos, através do resgate, nos anos 80, dos trabalhos publicados quase vinte anos antes, de autoria de Edith Penrose, propagando-se pelas publicações de Hamel e Prahalad, sob a denominação de *Core Competence*, na década de 90.

Sob a ótica da articulação e integração, percebe-se que o entendimento do que é hoje a noção de competências e o que lhe qualifica é justamente sua capacidade de fornecer uma noção única, para indivíduos e organizações, do que é importante ser feito para garantir a conquista e manutenção de um determinado patamar de competitividade, aumentando, desta forma, a possibilidade de uma maior clareza na relação entre desempenho dos profissionais e da empresa. Por ser atualmente utilizado tanto para identificar um indivíduo quanto uma organização, através do nível de complexidade de suas entregas no mercado onde atuam, o conceito apresenta uma linguagem comum entre a estratégia (concepção abstrata que direciona a empresa) e sua operacionalização (ação dos indivíduos). Desta forma, ao integrar o saber ao agir, a noção de competências amplia a percepção e a atuação sobre a própria realidade, pois facilita a identificação dos recursos existentes e aqueles que devem ser desenvolvidos, e os mobiliza para a entrega. Fleury capta a essência do tema ao afirmar que

[...] o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem práticas de gestão de pessoas (se fosse apenas isso correria o risco de ser mais um modismo), mas por colocar luz na relação entre estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas” (FLEURY; FLEURY, 2001, 2004).

Destaca-se aqui uma questão importante que envolve o desenvolvimento de competências organizacionais é a sua relação direta com a estratégia. Fleury e Fleury (2004) consideram que no processo de geração de vantagem competitiva é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. Para isso é necessário associar as competências, nas quais a empresa é mais forte do que a concorrência, à estratégia escolhida. Como a estratégia, atualmente, é estudada como um processo dinâmico e contínuo, assim devem ser consideradas as competências organizacionais: como algo que faz parte de um processo que pode ser acompanhado e gerenciado ao longo do tempo.

Considerando este enfoque mais dinâmico das competências organizacionais, este trabalho tem como objetivo central fazer um levantamento de estudos que elegeram como foco de análise o processo de formação e desenvolvimento das competências e capacidades em organizações públicas, buscando compilar suas conclusões e considerações a cerca deste processo.

O direcionamento do estudo para o contexto das organizações do setor público justifica-se por trazer uma perspectiva peculiar ao estudo das competências organizacionais, onde o enfoque mais relevante recai sobre objetivos estratégicos de cunho social como a qualidade e a agilidade na prestação de serviços à sociedade e a busca pela eficiência nas organizações públicas. A justificativa teórica do estudo ora proposto é definida pela possibilidade de contribuir para a aproximação entre os campos da administração pública e competências organizacionais. Neste sentido, o levantamento bibliográfico aqui utilizado buscou traçar um panorama de estudos que estabelecem o diálogo entre os conceitos acima citados, pois se encontra a uma vasta bibliografia sobre competência organizacional na gestão empresarial, em diversos ramos, mas ainda é incipiente a bibliografia estudos que adota a gestão de organizações pública como objeto de estudo.

No caso do Brasil, de acordo com Ruas (2005), a discussão sobre competências tem sido debatida predominantemente sob a perspectiva mais estratégica e empresarial de competências organizacionais/competências essenciais e sob a perspectiva de práticas associadas à gestão de pessoas. Uma observação relevante é que ainda há poucas publicações na área de formação e desenvolvimento de competências, de maneira geral e em particular, no âmbito do setor público (RUAS et al., 2005), consistindo em uma lacuna na literatura. E é exatamente aqui, neste intervalo, que o estudo proposto neste projeto se justifica teoricamente.

Bryson, Ackermann e Eden (2007) lembram que “*an important key to success for public organizations is identifying and building strategic capacities to produce the greatest public value for key stakeholders at a reasonable cost*” (p.702). Tão importante quanto colocar em ação a competência é a capacidade de uma organização compreender o seu próprio processo de desenvolvimento, pois o desvendar do que está por trás daquilo que a organização efetivamente entrega torna-se a chave do bom desempenho organizacional.

Há também carências apontadas quanto aos estudos empíricos (QUINTANA, 2009, BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, MUNCK e DIAS, 2013, TAKAHASHI, FISCHER, 2009a, 2000b) que também constituem a justificativa do presente trabalho, mesmo sem o objetivo neste momento de apresentar resultados no que tange à pesquisa empírica.

2 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL: DELIMITADO UM CONCEITO

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento, sua gestão, entrou para a pauta das discussões acadêmicas, empresariais e governamentais. Conforme lembram, Fleury e Fleury (2001) este conceito é associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Considerando que o foco deste trabalho são os estudos sobre competências organizacionais e seu processo de formação e desenvolvimento, há que se desenvolver, inicialmente, uma retomada conceitual, visando a delimitar o escopo teórico deste artigo.

A ideia de competência organizacional surgiu a partir da evolução da *chamada Resource Based View of the Firm (RBV)*, tendo o trabalho de Prahalad e Hamel (1990) como um marco acadêmico mais representativo da discussão sobre competências organizacionais baseada na visão baseada nos recursos. Os autores deram uma contribuição significativa para a construção dessa caracterização ao proporem o conceito de “competências essenciais” – *core competence*. Seguindo este entendimento, competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização seria

determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As essenciais seriam aquelas competências que obedecem três critérios: 1) oferecem reais benefícios aos consumidores; 2) são difíceis de imitar e 3) dão acesso a diferentes mercados. Ao definir a sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais.

O trabalho de Munck e Dias (2013) é abrangente quanto ao seu aspecto temporal, e trata exclusivamente competências organizacionais, objeto de interesse deste artigo. O principal objetivo da investigação idealizada Munck e Dias (2013) foi descrever e discutir os avanços e desafios da aplicação da competência organizacional, tomando por base na produção científica dos últimos 15 anos (1997-2012). Os autores partem da constatação da ausência de uma fonte unificadora de conceitos e formas de operacionalização da competência organizacional, após análise de 31 artigos, filtrados nos Periódicos Capes, para responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais as atuais discussões acadêmicas com respeito à conceituação e operacionalização de competências organizacionais?

O levantamento realizado por Munck e Dias (2013) identificou como principais grandes temas dentro dos estudos sobre competências organizacionais, a conceituação; a classificação; a formação e desenvolvimento e os modelos de gestão articulados por competências.

Quanto à conceituação das competências organizacionais, Munck e Dias (2013) indicam que a trajetória evolutiva da conceituação sobre competências organizacionais segue um caminho que vai do estático para o mais dinâmico, da abordagem racionalista para uma mais interpretativa, de uma visão funcional para uma mais estrutural, de uma base tecnologicista para outra que envolve o aprendizado social, do sistema isolado para o fragmentado, de uma abordagem individual para outra multidisciplinar. Para ilustrar tal constatação os autores elaboraram quadro síntese contendo nove conceitos sobre competência organizacional, baseados em trabalhos publicados entre os anos de 2001 a 2007, selecionados e expostos pela sua característica distintiva entre outros conceitos analisados em meio aos 31 artigos explorados.

Tabela 1 - Conceito de Competência Organizacional

Autores	Conceitos de Competência Organizacional
Drejer (2001)	A competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes. É uma habilidade de uma equipe aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes. Acontecem por consequência das influências tecnológicas, culturais, valorativas e, principalmente, da estrutura formal da organização.
Lewis (2003)	Competência organizacional refere-se ao processo de transformação que combina recursos e atividades de <i>input</i> em operações que resultam em <i>outcomes</i> específicos para o desempenho competitivo da empresa.
Mills, Platts e Bourne (2003)	As competências organizacionais constituem-se na coordenação dos recursos representada pelos serviços proporcionados pelos mesmos.
De Carolis (2003)	As competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam este conhecimento em forma de competências e implementam-nas estrategicamente por meio de seus produtos no mercado.
Fleury e Fleury (2004)	As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Spanos e Prastacos (2004)	Competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas por relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem, no longo prazo. A competência representa a habilidade da organização em agir, unindo diferentes aspectos da organização – especialmente o humano – e formando, uma rede de intensa interação passível de provocar a criação e a aplicação do conhecimento.
Moura e Bitencourt (2006)	A competência organizacional é concebida como um processo em construção, em que as aprendizagens individuais e coletivas recebem destaque. O elenco de competências adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo, assim, instâncias de aprendizagem.
Bitar e Hafsi (2007)	A competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, realizada por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientada pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro de elementos estruturais e culturais da organização, bem como com o ambiente externo. Quando interrelacionada à estratégia pode confluir em benefícios diretos para a organização.
Kleef e Roome (2007)	A competência organizacional é vista como o aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação, e a entrega de valor aos consumidores e outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: Munck e Dias (2013)

Ressalta-se a contribuição dada pelos autores na sistematização conceitual sobre competências organizacionais, até então, tal esforço não foi visto em outro estudo.

A partir das descrições deste quadro síntese, Munck e Dias (2013) observaram, dentre outros aspectos, principalmente a influência da RBV (LEWIS, 2003; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; BITAR; HAFSI, 2007), a inter-relação com a estratégia organizacional (DE CAROLIS, 2003; BITAR; HAFSI, 2007), a associação aos processos de aprendizagem e do conhecimento (DREJER, 2001; DE CAROLIS (2003; SPANOS; PRASTACOS, 2004; MOURA;BITENCOURT, 2006; KLEEF; ROOME, 2007), o envolvimento dos indivíduos e do coletivo (DREJER, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004; SPANOS; PRASTACOS, 2004; MOURA;BITENCOURT, 2006; KLEEF; ROOME, 2007; BITAR; HAFSI, 2007) e a vinculação aos resultados e desempenho da organização (LEWIS, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; KLEEF; ROOME, 2007). Os autores declaram que apesar de alguns destes conceitos possuírem pontos em comum, afirmam que nenhum é integrativo ao ponto de abarcar todos eles.

Munck e Dias (2013) afirmam, ainda, que, enquanto as abordagens voltadas ao desempenho, da perspectiva racionalista, pontuam as competências como algo finalizado, os conceitos relacionados à aprendizagem, estabelecem a competência como um processo mais dinâmico, em construção, ou seja, em constante mudança. Esta abordagem construtivista diferencia-se também por considerar o indivíduo como essencial na constituição de competências.

A partir destas considerações, Munck e Dias refletem sobre como as competências organizacionais deveriam ser desenvolvidas ao longo do tempo e que tal desenvolvimento diverge de organização para organização, haja vista as organizações se diferenciam quanto à capacidade de receber e desenvolver competências, conforme seu contexto. Tal pressuposto também é assumido por Fleury e Fleury (2004) Becker (2004) e Dias e outros (2012). Diante de tais obstáculos, os autores recomendam três etapas fundamentais a serem cumpridas a fim de que seja possível estabelecer uma conceituação teórica robusta, abrangente e aplicável acerca da gestão baseada em competências:

- a) desenvolvimento e utilização de um conjunto consistente de conceitos e vocabulários para a descrição das competências;
- b) classificação dos diferentes tipos e níveis de atividades organizacionais que podem contribuir para o alcance da competência;
- c) articulação das interações dos diferentes tipos e níveis de atividades organizacionais que são críticos no processo de construção e entrega das competências.

Munck e Dias (2013) defendem a possibilidade de gerir competências de modo mais autêntico e consciente, e que privilegie a visão dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências de acordo com cada situação e ambiente organizacional. De uma maneira geral, as competências começam a ser entendidas como a capacidade da empresa em combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços de forma a dar suporte para a estratégia da organização (FLEURY; FLEURY, 2004, HAMEL; PRAHALAD, 1990).

Uma das questões que parecem estar no centro desse debate é que apesar da aparente simplicidade do conceito, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa. A aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, ao contrário esse conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas, tais como a da economia e estratégia, da educação, da sociologia do trabalho, do direito, e também da administração (DIAS e et.al., 2012).

Após a apresentação de estudos que discutem o conceito e a operacionalização da competência no âmbito das organizações, de maneira geral, segue-se agora para a apresentação dos estudos que focam tal conceito no campo administração pública, objetivo geral deste artigo. Competência organizacional na administração pública

3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA

O artigo intitulado *“Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations”* foi desenvolvido por Bryson, Ackermann e Eden (2007) para apontar a capacidade de identificar e construir as competências, particularmente, as competências distintivas, como chave para o sucesso das organizações públicas. *“An important key to success for public organizations is identifying and building strategic capacities to produce the greatest public value for key stakeholders at a reasonable cost”* (p.702). The key insights of the resource-based view are that “scarce, valuable, and imperfectly imitable resources are the only factors capable of creating sustained performance differences among competing firms, and that these resources should figure prominently in strategy making” (KRAATZ e ZAJAC, 2001 *apud* BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007). Distinctive competencies are one such resource.

Quanto à importância do papel da competência organizacional na administração pública Bryson, Ackermann e Eden (2007) alertam

without continued attention to these capacities, public and nonprofit organizations will find it difficult to achieve their goals, create real public value, respond effectively to changes in their environments, or justify their continued existence. Therefore, dynamic organizational capacities for producing public value are necessary to achieve a desirable fit with the environment ((BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, p.702)

Os autores desenvolveram estudo a partir dos fundamentos na visão baseada em recursos de organizações, cujo objetivo foi apresentar um método para a identificação e uso das competências distintivas na forma de um *“livelihood scheme”*, que liga competências distintivas com as aspirações e objetivos organizacionais. Para tanto, utilizam como estudo de caso, um setor de formação e de consultoria que faz parte do Serviço Nacional de Saúde Reino do Unino. Para Bryson, Ackermann e Eden (2007) *“the resource-based view is*

arguably the dominant approach to strategy research and teaching in North America and Europe — explicitly for the private sector and implicitly for the public sector” (p.702)

Em certa medida, os autores assumem que o artigo tem o propósito de suprir a lacuna da literatura que não tem dado importância ao “*livelihood scheme*”.

instead, these theorists have focused on the need to identify organizational capabilities or strengths in relation to external opportunities and threats — not aspirations — especially through the use of SWOT analysis. This shortcoming in the literature may be a result of not knowing how to identify distinctive competencies or, alternatively, of not knowing how to elucidate a livelihood scheme for public organizations. Regardless of the reason, there is little in the public management literature on what the concept of distinctive competencies actually means for public organizations (BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, p.703)

O caso estudado relata como uma equipe de gestão de organização pública desenvolveu o *livelihood scheme*. Bryson, Ackermann e Eden (2007) destacam que o plano estratégico plurianual e plano de negócios do primeiro ano foram desenvolvidos com base, em grande parte, da lógica do *livelihood scheme*, mostrando a articulação dos recursos disponíveis e das competências distintivas com as aspirações da organização. Os autores (2007) discutem e estruturam a parte teórica do artigo nos seguintes termos chaves: *critical success factors, resources, competencies, distinctive competencies, core competencies, and core distinctive competencies*.

Segundo Bryson, Ackermann e Eden (2007) as competências são menos que os recursos e usualmente surgem por meio *learning by doing*. Quanto à análise do conceito de competência distintiva na gestão pública, Bryson, Ackermann e Eden (2007) esclarecem que

The way in which distinctive competencies are linked to and support the aspirations of a public organization constitutes its livelihood scheme. Aspirations may include mandates, mission, goals, outcome indicators, or key stakeholder requirements the organization chooses to meet. Though some public organizations have little choice about their aspirations, others have a great deal of choice. The scheme is a shorthand description of how the organization believes it can create real public value in a sustainable way BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, p.704).

Os autores partem do pressuposto que as competências distintivas são cruciais para viabilidade do *livelihood scheme* e esclarecem que o mesmo não é igual ao plano estratégico, mas fornece base fundamental para a sua elaboração.

The sustenance and exploitation of distinctive competencies and particularly core distinctive competencies must be an important aspect of a strategic plan. The plan provides more detail and operational content to the scheme.” (BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, p.704)

O processo de formação e desenvolvimento de competência foi realizado, especificamente no Beeches Management Centre (BMC), setor de treinamento e consultoria que faz parte do sistema de serviço de saúde da Irlanda do Norte no Reino Unido. A BMC está organizado em três unidades: de desenvolvimento de gestão, que é o foco do processo descrito aqui, enfermagem e obstetrícia de educação e de serviços financeiros. Assim, o BMC é claramente uma organização pública incomum: é o resultado de uma colaboração entre outras organizações públicas, e a maior parte do financiamento vem de serviço e desempenho de contratos com essas organizações.

Mas a BMC não é tão incomum, pois representa uma forma cada vez mais comum de empresa pública cujo financiamento e existência é totalmente dependente da prestação de um bom serviço aos seus clientes (BARZELAY E ARMAJANI 1992; OSBORNE E PLASTRIK 1997 *apud* BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007). [tradução nossa]

Os autores indicaram alguns passos seguidos pelo BMC no processo de formação e identificação de competências distintivas, que servem como modelo para as organizações públicas: a) preparação e sensibilização para realização do trabalho; b) identificação a missão

e o objetivo do sistema; c) identificação os fatores críticos de sucesso; d) identificação as competências distintivas, e) criação do livelihood scheme, d) desenvolvimento do plano estratégico, e) desenvolvimento do plano anual de negócios. [tradução nossa]

Eden and Ackermann (1998 *apud* BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007) apontam que este processo pode ser particularmente difícil para as organizações públicas, porque delas raramente são esperados a exploração de competências distintivas. A evidência da pesquisa do setor público indica que a estabilidade de gestão é fortemente associada com bom desempenho em organizações públicas (MILWARD AND PROVAN 2000; O'TOOLE AND MEIER 2003 *apud* BRYSON, ACKERMANN E EDEN 2007).

On the other hand, changes in senior leadership or policy are likely to disrupt the nature of or linkages between distinctive competencies and aspirations, and this disruption will negatively affect livelihood schemes, at least in the short term. Public organizational performance thus is likely to suffer, at least in the short term (BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007, p.712)

Os autores apresentam as conclusões na forma de um conjunto de proposições ligadas ao visão baseada em recursos e questões de investigação relacionadas, visando contribuir com a teoria e a prática de gestão pública estratégica:

Proposition 1 — Public organizations that perform well over long periods of time will draw on distinctive competencies that consist of linked competencies and self-reinforcing loops of competencies.

Proposition 2 — Public organizations that develop a valid livelihood scheme and formulate and implement their strategies based on that scheme will achieve a better fit or alignment with the demands and opportunities of their environments — and will perform better in those environments — than organizations that do not

Proposition 3 — Successful collaborations involving public organizations must be underpinned by linked competencies across organizations.

Proposition 4 — Success for public organizations is likely to be based on the exploitation, sustenance, and protection of existing distinctive competencies, as well as the development of new distinctive competencies.

Diante do exposto, não há nenhuma razão para supor que explorar as competências distintivas existentes e desenvolver novas é menos significativa para as organizações públicas. “In sum, we believe that the resource-based view’s promise of improved public organizational performance is worth further investigation”(BRYSON, ACKERMANN E EDEN 2007).

Na produção nacional sobre o tema, Quintana (2009) propõe trabalho sobre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público, sendo guiado pela seguinte pergunta Como ocorre o processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição pública no Brasil?

Este trabalho também parte da premissa que o estudo sobre de formação e desenvolvimento de competências organizacionais é uma boa lente para análise organizacional, de maneira dinâmica e evolutiva, ou seja, entender a forma como elas surgem, evoluem e são renovadas durante a trajetória da organização, corroborando com Becker (2004). Destaca-se o trabalho realizado pelo autor na descrição e análise de diferentes *frameworks* encontrados na literatura sobre o desenvolvimento de competências organizacionais.

Após o mapeamento dos *frameworks*, o autor utiliza a noção apresentada por Becker (2004) sobre a “agregação de valor” proporcionada pela competência organizacional ao longo do tempo e seu papel na competitividade da organização, elaborando seguinte conceito de competência organizacional “é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, de forma contínua, buscando maior desempenho organizacional e a agregação de valor percebido pelos clientes e pela sociedade em geral” (p.28)

Como essa pesquisa foi ligada ao setor público, o autor contribuiu com algumas adaptações na busca de um conceito mais aplicável à realidade a ser estudada. Por isso, o conceito de desempenho organizacional faz parte do conceito central da tese do autor. Este é um ponto de partida para adequar a ideia de vantagem competitiva, que aplicada facilmente na gestão empresarial, contudo tem algumas limitações no campo da gestão pública.

Quintana (2009) corrobora com Bryson, Ackermann e Eden (2007) quanto à finalidade do serviço público.

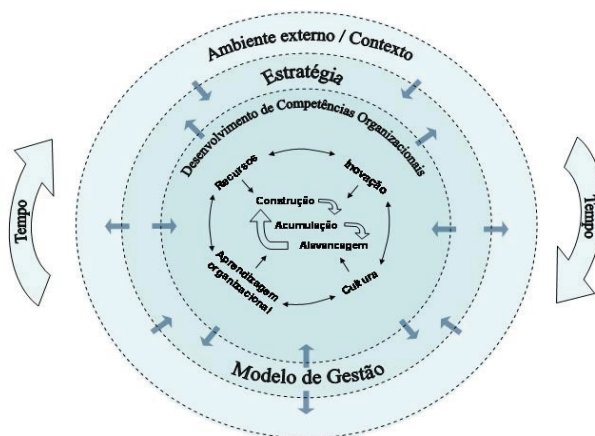
“No caso do setor público a agregação de valor percebida pelo cliente, torna-se tão importante quanto o próprio desempenho organizacional, pois a finalidade da existência de uma organização pública é, antes mesmo de ter um bom resultado financeiro, cumprir com seu papel social, visando ao bem público e ao interesse da sociedade” (p.28)

A partir da evolução nos estudos aplicados ao meio empresarial privado, Quintana defende, também, que o exame das competências organizacionais e da forma como elas se desenvolvem nas instituições públicas pode trazer uma nova perspectiva de análise, capaz de auxiliar no aperfeiçoamento e na busca pela eficiência na gestão do setor público no País.

Os resultados da pesquisa identificaram as três principais competências organizacionais da instituição demonstrando quais os elementos que às compõem ou que fazem parte do seu processo de desenvolvimento. Após a definição dos períodos de estudo, a identificação das principais competências organizacionais do TRE-RS e a descrição dos fatos relacionados ocorridos nestes períodos, Quintana (2009) analisou a situação destas competências nos três períodos de estudo, conforme modelo de análise proposto por Post (1997) que considera três etapas para a evolução das competências organizacionais: construção das competências, acumulação e alavancagem.

O estudo de Quintana apontou que o processo de formação e desenvolvimento das competências organizacionais, do caso investigado, manteve um certo padrão quanto a suas evolução e suas etapas, caracterizando este movimento como cíclico. Além disso, o autor identificou os inter-relacionamentos entre estes elementos e as competências, permitindo o mapeamento detalhado de como se formaram e se desenvolveram estas competências ao longo do tempo. A partir deste mapeamento, em conjunto com a fundamentação teórica, originou-se uma proposta de *framework* representativo de uma realidade presente nas instituições ligadas ao setor público judiciário brasileiro:

Figura 1 - Framework de Desenvolvimento de Competências Organizacionais



Fonte: Quintana (2009)

Baseado neste estudo de caso, o autor destacar algumas das peculiaridades e dificuldades enfrentadas neste processo de formação de competências organizacionais dentro das organizações públicas, em particular no âmbito do judiciário, mas que contribuem de maneira geral para estudos futuros no campo de pública:

- Princípios e normas reguladoras do direito administrativo
- Legislação aplicável à gestão de pessoas
- Despreparo administrativo
- Disfunções burocráticas
- Gestão orçamentária
- Reformas administrativas e modelo de gestão

Além das características apresentadas acima, outras diferenças foram evidenciadas neste estudo de caso, tais como a questão cultural, velocidade com que as mudanças acontecem em uma organização pública, influência do ambiente externo, ressalta Quintana (2009). Quintana (2009) destaca como contribuição do estudo a possibilidade de autoconhecimento da organização, permitindo aos gestores uma visão mais detalhada da sua evolução e desenvolvimento.

Em contribuição ao estudo de competência organizacional no campo da administração pública, Godoi e Silva (2003) realizou uma pesquisa-intervenção em uma empresa pública do setor elétrico, cujo objetivo central residiu em desenvolver, a partir da dinâmica da aprendizagem, uma metodologia de gestão de competências específica para a Empresa.

Na construção do quadro teórico os autores partem da ideia de rompimento de fronteiras entre as teorias da aprendizagem organizacional e as formulações sobre a lógica da competência, articulando conjuntamente os dois construtos complementares. Segundo os autores o trabalho foi conduzindo com base nas etapas do processo de aprendizagem organizacional de Huber (1991), Starkey (1998) e Crossan e outros (1998).

Quanto às especificidades de organizações públicas, Finger e Brand (2001, *apud* GODOI E SILVA, 2003) reconhecem a presença, no setor público, de uma série de fatores ou obstáculos que torna essa dinâmica organizacional particularmente difícil e complexa. As restrições ambientais, originárias do fato de operarem num contexto político e público; a história, que a resguardou da competição e da comparação; e as próprias restrições do setor público, particularmente referente à posição dos sindicatos, resultante do compromisso entre tecnocratas e servidores públicos em detrimento do consumidor.

A articulação entre aprendizagem e competência no setor público é uma pretensão de Godoi e Silva em recuperar o conceito de competência por vezes banalizado e reduzido a listas mensuráveis de saber e saber-fazer. O desenvolvimento das competências está além do sistema de produção; ele revela a responsabilidade pública, lembram Reimbold e Breillot, (1995 *apud* GODOI E SILVA, 2003). Em outras palavras, na competência está envolvida a questão da articulação entre a ação da empresa e ação do sistema coletivo de desenvolvimento da competência (sistema educativo, ações públicas e privadas).

Após a amarração entre os dois eixos teóricos – aprendizagem e competência os autores seguem na descrição dos processos de aprendizagem subjacentes ao desenvolvimento de modelo de competência na Empresa.

Este trabalho pode ser considerado com diferenciado dos demais analisados até o momento, por concentrar único estudo a análise da dimensão individual e organizacional no desenvolvimento de competências, tanto preconizado na discussão teórica sobre o tema. Quanto a contribuição para estudos sobre organização pública, pode ser um bom contraponto, devido a escassez de pesquisa com esta temática, ao trabalho de Quintana (2009) que se concentrou no processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais e a relação com os seus elementos.

Este trabalho também preenche uma lacuna, já apontada por Takahashi e Fischer (2009) quanto os poucos estudos que analisam em profundidade a integração entre categorias competência e aprendizagem, e sustentam empiricamente.

Segundo Godoi e Silva (2003) a maior parte do conhecimento prático sobre gestão de competências toma a dimensão estratégica como determinante primeira da formação dos indivíduos, invertendo o sentido lógico da aprendizagem. Os autores consideram que após a institucionalização o conhecimento passa a influenciar indivíduos e grupos, mas viu-se claramente em Mack (1995 *apud* GODOI E SILVA, 2003), a formação da competência é a própria institucionalização do conhecimento novo. A partir dessa finalidade, os autores consideram que se tornaria viável o delineamento estratégico impossibilitado de constituir-se a revelia do indivíduo.

Diante do exposto, percebe-se que o trabalho de Godoi e Silva (2003) assume, claramente a única direcionalidade possível para o transito dos construtos competência e aprendizagem segue o sentido indivíduo-organização, melhor seria dizer, interação-entre-indivíduos-organização. Trazendo mais um ponto de diferenciação para sua pesquisa-intervenção. Da mesma forma, os autores afirmam que o desenvolvimento da competência estaria enraizado na aprendizagem.

Em resposta a pergunta como desenvolver competências em uma organização? Godoi e Silva (2003) respondem é “necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização”.

Além disso, no que se refere a possibilidade de desenvolvimento de competências, os autores corroboram com a necessidade de reestruturação organizacional passando de uma estrutura funcional para uma estruturação por processos, conforme descrito nos estudos de Becker (2004) e Quintana (2009), pois dificilmente o sistema de competências encontraria compatibilidade com estruturas funcionais e pouco flexíveis. Assim como identificam a estrutura, estratégia, cultura, ambiente e tecnologia como os fatores que influenciam a aprendizagem mantendo uma estreita relação com o desenvolvimento de competências.

Quanto a identificação das competências organizacionais o trabalho de Godoi e Silva avançou ao trabalho de Quintana (2009) ao mensurar a satisfação dos clientes em relação às supostas competências.

Além das competências individuais e organizacionais, o estudo também identificou as competências de processos, pois parte da premissa que dificilmente o sistema de competências encontraria compatibilidade com estruturas funcionais e pouco flexíveis, sendo necessária a reestruturação organizacional passando de uma estrutura funcional para uma estruturação por processos, conforme descrito nos estudos de Becker (2004) e Quintana (2009).

Como principais resultados do estudo de Godoi e Silva (2003), destacam-se:

- a) as organizações públicas operam em um ambiente mais difícil, que torna seu funcionamento e organização mais complexo;
- b) é necessário desaprender para transformar uma administração pública em uma organização de aprendizagem;
- c) o projeto metodológico construído integrou, em suas proposições, a gestão dos subsistemas de recursos humanos à visão estratégica da empresa, com a intermediação do conceito de competências;
- d) que não há competência desprovida de ação, contexto, singularidade e interação, evitando o equivoco de atribuir independência à estratégia (importante para adm. Pública);
- e) lógica da aprendizagem ensina que o indivíduo e suas possibilidades sociais de atuação constituem o ponto de partida da dimensão organizacional;
- f) a compreensão da competência como memória organizacional ;

- g) o processo de desenvolvimento de competências é um resultado da aprendizagem organizacional.

Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) também se dedicaram ao estudo sobre competências organizacionais no âmbito da administração pública. Em particular, este trabalho objetivou aproximar competências e aprendizado numa organização pública por meio do entendimento das rotinas organizacionais como elo para a criação, retenção e transferência de conhecimento. Os autores buscaram identificar competências organizacionais de uma instituição pública financeira por meio de estudo empírico e, a partir dessas, verificaram como as rotinas de aprendizagem contribuem na consolidação das mesmas.

Ressalta-se mais uma vez o conceito de aprendizagem organizacional como meio para compreender as competências organizacionais. A questão de pesquisa que conduziu o estudo de Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) foi como as rotinas de aprendizagem são capazes de influenciar na passagem do conhecimento individual para o organizacional, consolidando competências da organização?

Para responder a pergunta central os autores elegeram com um dos objetivos específicos compreender qual a influência da aprendizagem organizacional nas rotinas na organização. Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) adotaram como foco deste trabalho a teoria do aprendizado experiencial em termos de indivíduo, teoria cujo desenvolvimento, que no entendimento dos autores, apresenta grande proximidade com o processo de aprendizagem na ótica das organizações, principalmente por meio do modelo OADI (em inglês observar, avaliar, projetar e implantar) de Kim (1998 *apud* RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013) no qual acrescento os conceitos de modelos mentais.

Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) partem da ideia quando o aprendizado individual e de grupo torna-se institucionalizado, a aprendizagem organizacional ocorre e o conhecimento fica imbricado em repositórios não humanos como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégia (VERA E CROSSAN, 2005 *apud* RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013). Para que isso seja possível, os autores enfatizam a importância do compartilhamento dos modelos mentais. Este é o argumento defendido por Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) para a importância e relação das competências organizacionais por meio das rotinas organizacionais, pois elas representam um elo para a compreensão do aprendizado organizacional, principalmente em relação à codificação do conhecimento tácito.

Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) destacam o caráter dinâmico que o processo de aprendizagem e conhecimento adquire em função das rotinas organizacionais. Seguindo este raciocínio, os autores defendem que quando a compreensão de conhecimento estático é substituída pela compreensão de conhecimento dinâmico, a visão é alterada de gerenciamento do conhecimento para estudos de processos associados à aprendizagem e conhecimento, como criação, retenção e transferência. “É uma oportunidade de unificar *insights* tanto de aprendizagem organizacional quanto de conhecimento organizacional. É neste momento, portanto, que a organização tem a possibilidade de tornar-se e manter-se, de fato, competente” (p.8).

A unidade de análise foi o BADESUL é uma sociedade de economia mista vinculada à Secretaria do Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI). O BADESUL atua como agente operacional e financeiro do Sistema de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul em conjunto com os agentes públicos e privados envolvidos na definição de política industrial e na construção de ambiente para a promoção e suporte aos investimentos voltados para a complementação e qualificação da matriz produtiva do Estado.

Como principais resultados deste trabalho Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) destacam que:

- a) o conhecimento que os mais experientes possuem e transmitem aos novos nas atividades de análise de projetos em duplas, contribuindo no compartilhamento de ideias e informações;
- b) a experiência individual, transmitida e compartilhada, foi fundamental para o desenvolvimento da instituição;
- c) percebe-se que a aprendizagem ocorre na medida em que a organização vai interagindo com o ambiente externo e moldando sua competência de “Expertise de Análise”;
- d) A formalização normativa de empresas públicas reforça a característica de repetitividade das rotinas;
- e) A dualidade presente nas diferentes rotinas confere tanto estabilidade quanto dinamismo na trajetória das organizações sob uma perspectiva longitudinal;
- f) verifica-se que grande parte do compartilhamento de conhecimento depende das circunstâncias, o que pode representar uma barreira para a sua disseminação nas organizações;
- g) o aprendizado incremental adquirido por meio das rotinas possibilita fluidez no compartilhamento do conhecimento e fornece a estabilidade necessária para uma gradual transformação dos recursos e capacidades da organização, contribuindo para a consolidação das competências organizacionais identificadas;
- h) conceito de rotina organizacional foi empregado como repositório da memória e conhecimento da organização, afetando, portanto, o tipo e a extensão da mudança da empresa;
- i) inferir que os elementos de aprendizagem presentes no BADESUL são em sua maioria emergentes, ou seja, são relativamente poucas as estruturas formais que induzem os colaboradores a compartilhar conhecimento, transformando a aprendizagem individual em organizacional para que isso promova as competências organizacionais.

Como sugestão para estudos futuros, Raupp, Pegorini, Becker e Ruas (2013) sugerem que a aplicação da ferramenta utilizada neste estudo empírico seja também utilizada em outras instituições públicas para ampliar a possibilidade de aprimorá-lo, assim como em empresas privadas e de outros setores para possibilitar comparações entre resultados e contribuir para uma maior compreensão de como as rotinas influenciam na aprendizagem e na consolidação de competências organizacionais. Outra sugestão para futuras pesquisas deixada pelos autores foi a aplicação da ferramenta roteiro de identificação das competências organizacionais desenvolvido por Kaehler (2012) também junto aos clientes de forma a obter informações sob a perspectiva externa à organização, corroborando com as conclusões do estudo de Quintana sobre a possibilidade de compreender as competências organizacionais na perspectiva dos usuários, no caso administração pública.

Já Takahashi e Fischer (2009) realizaram estudo cujo objetivo foi analisar os processos de aprendizagem organizacional, por meio de investigação da apropriação do conhecimento e das mudanças nos recursos organizacionais e sua inter-relação com o desenvolvimento de competências em duas instituições de ensino superior. Os casos investigados foram a unidade de Curitiba do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR) e o Centro de Educação Tecnológica do Grupo Opet (CET-Opet), ambos com foco na oferta de Cursos Superiores de Tecnologia (CTS). Segundo Takahashi e Fischer (2009) a pesquisa foi sustentada pela teoria da firma baseada em recursos e pelos pressupostos da teoria institucional e de cultura organizacional.

Os autores partem da premissa de que o resultado da aprendizagem organizacional se traduz pela produção de uma nova competência: uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade, rotina ou processo adotado por determinada organização. Os autores assumem que subjacente à dinâmica do desenvolvimento de competências, está o processo de aprendizagem (WEICK, 1991 *apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2009).

Apesar das inúmeras abordagens, categorias analíticas e definições, Takahashi e Fischer (2009) escolheram uma linha condutora para o estudo, para a qual as competências referem-se a “quão bem uma organização desempenha” suas atividades necessárias ao

sucesso, em face de seus concorrentes (Mills e outros 2002 *apud* TAKAHASHI E FISCHER, 2009), e essas são decorrentes da capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e produtos e serviços (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Logo para os autores as competências constituem-se como resultado da aprendizagem coletiva da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990), agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004).

Para a análise das competências, Takahashi e Fischer (2009) optaram-se pelo modelo de Mills e outros (2002), devido à amplitude sua categorização. Mills e outros (2002, *apud* TAKAHASHI e FISCHER, 2009) referem-se às competências essenciais como as atividades críticas para a estratégia e a sobrevivência da empresa.

Para Takahashi e Fischer (2009) a aprendizagem organizacional se apresenta como uma chave para compreender o desenvolvimento de competências; e o desenvolvimento de competências, um caminho para compreender os processos de aprendizagem organizacional.

Os resultados apresentados pelos autores identificaram como a articulação de recursos compôs novas competências organizacionais e quais foram os conhecimentos críticos que possibilitaram o estabelecimento de novas rotinas e práticas nas duas instituições de ensino. Ou seja, o estudo de Takahashi e Fischer (2009) indicou que ao longo do processo de implantação dos cursos tecnológicos, conhecimentos foram incorporados e mudanças profundas aconteceram na articulação dos recursos, marcando um processo de aprendizagem no nível organizacional que possibilitou o desenvolvimento da competência organizacional.

A análise teórico-empírica realizada pelos autores permitiu evidenciar que os fenômenos organizacionais podem ser compreendidos por meio do estudo de processos de aprendizagem organizacional, escolhida com lente para investigar e entender os processos organizacionais.

Do ponto de vista prático, Takahashi e Fischer (2009) acreditam que o estudo contribui para as instituições interessadas em ofertar CSTs ao evidenciar que é necessário buscar conhecimentos críticos e articular recursos para desenvolver as competências necessárias, as quais por sua vez podem ser construídas a partir de competências já existentes por meio de um processo de aprendizagem organizacional, portanto, coletivo e social

Entre as conclusões, Takahashi e Fischer (2009) confirmaram que o resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma competência que representa esse processo, que tais competências podem ser desenvolvidas e que os processos de aprendizagem ocorrem por meio de profundas mudanças e pela institucionalização do conhecimento nas práticas organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de entender as competências organizacionais, muitos trabalhos foram desenvolvidos no âmbito de sua formação, desenvolvimento, renovação, características, como foi possível observar nas seções anteriores. As relações entre as competências organizacionais com demais elementos estratégicos como desempenho, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional, etc, também foram tema dos estudos teóricos e empíricos apresentados.

A partir destas considerações, é possível refletir sobre como as competências organizacionais deveriam ser desenvolvidas ao longo do tempo e que tal desenvolvimento diverge de organização para organização, haja vista as organizações se diferenciam quanto à capacidade de receber e desenvolver competências, conforme seu contexto. Após apresentação do levantamento bibliográfico, é possível constatar que o campo teórico e empírico sobre competência, sobretudo no âmbito do setor público, ainda está em fase de consolidação, contudo algumas considerações podem ser feitas *a priori*:

Tabela 2 - Quadro síntese dos resultados de estudos empíricos sobre Competência Organizacional e Gestão Pública

RESULTADOS	AUTORES
As organizações públicas operam em um ambiente mais difícil, que torna seu funcionamento e organização mais complexo.	GODOI E SILVA, 2003; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
Processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais pode ser particularmente difícil para as organizações públicas, porque delas raramente são esperados a exploração de competências distintas.	BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a
O sucesso das organizações públicas é susceptível de ser baseado na exploração, manutenção e proteção de competências organizacionais existentes, bem como o desenvolvimento de novas competências.	GODOI E SILVA, 2003; BRYSON, ACKERMANN, EDEN, 2007, TAKAHASHI E FISCHER, 2009; QUINTANA, 2009; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
Estabilidade de gestão pública é fortemente associada com bom desempenho em organizações públicas	GODOI E SILVA, 2003; BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
A dualidade presente nas rotinas organizacionais confere tanto estabilidade quanto dinamismo na trajetória das organizações públicas.	GODOI E SILVA, 2003; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 201
A maneira como as competências distintas estão ligadas às aspirações de uma organização pública constitui o seu “ <i>livelihood scheme</i> ”.	GODOI E SILVA, 2003; BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007
O “ <i>livelihood scheme</i> ” é uma descrição abreviada de como a organização acredita que pode criar valor público real, de forma sustentável.	GODOI E SILVA, 2003; BRYSON, ACKERMANN E EDEN, 2007
A necessidade de reestruturação organizacional passando de uma estrutura funcional para uma estruturação por processos deve estar alinhado ao processo de formação e desenvolvimento na gestão pública.	GODOI E SILVA, 2003; BECKER, 2004 QUINTANA, 2009; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
A compreensão da competência, na gestão pública é como memória organizacional.	GODOI E SILVA, 2003; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
Algumas peculiaridades e dificuldades devem ser enfrentadas neste processo de formação de competências organizacionais dentro das organizações públicas, a exemplo da questão cultural, influência do ambiente externo, despreparo administrativo, reformas administrativas e modelo de gestão dentre outros.	GODOI E SILVA, 2003; QUINTANA, 2009; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013
Há uma preocupação quanto interação das competências organizacionais com as competências individuais e atividades operacionais.	KING, FLOWLER, ZEITHAML, 2002; BECKER, 2004, FLEURY E FLEURY, 2001; 2004, RUAS E ET AL, 2005
A articulação entre aprendizagem e competência é um tema emergente, para compreender a gestão de organizações públicas.	GODOI E SILVA, 2003; TAKAHASHI E FISCHER, 2009a; RAUPP, PEGORINI, BECKER E RUAS, 2013

Fonte: elaborado pelos autores

Diante do exposto neste artigo, conclui-se que estudos e pesquisas sobre competências organizacionais no campo da Administração Pública ainda são muito incipientes, caracterizando-se ao mesmo tempo, como uma limitação e uma oportunidade para estudos futuros (GODOI E SILVA, 2003; BRYSON, ACKERMANN, EDEN, 2007, QUINTANA, 2009).

Fazer análise dos artigos a partir das escolhas epistemológicas e das contribuições metodológicas sobre competência organizacional é a sugestão para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- BECKER, G. V. Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem. São Paulo: USP, 2004. **Tese (Doutorado em Administração)**, Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.
- BRYSON, J. M; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review.** , v. 67,n.4. Jul./Ago.2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista administração de empresas.**, v. 44, n. 1, Mar. 2004 .
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea** Curitiba, v. 5, 2001 .
- GODOI, C.K; SILVA, A.B.. Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes da aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGICA, 1, 2003, Curitiba. **Anais Eletrônicos...** Curitiba, 2003
- KING, A.W; FOWLER, S.W.;ZEITHAML, C.P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas.** v.42, n.1,Jan./Mar, 2002
- MOURA, M.C.C; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.
- MUNCK, L. ; DIAS, B. G. Avanços e Desafios da Conceituação e Operacionalização das Competências Organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,37.,2013, Rio de Janeiro.**Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2013
- QUINTANA, R. O processo de formação e desenvolvimento de competências organizacionais em uma instituição do setor público. Porto Alegre:PUC, 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração e Negócio da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.
- RAUPP, D.F.R, PERGORINI, G., BECKER, G.V, RUAS, ROBERTO, L. Competência Organizacional e Aprendizagem Organizacional: A Relação dos Conceitos por meio das Rotinas Organizacionais In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGICA,6.,2013, Bento Gonçalves. **Anais Eletrônicos...**Bento Gonçalves, ANPAD,2013.
- RUAS, R.. T.et al.. O conceito de competência e A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. : ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,29.,2005, Brasília.**Anais Eletrônicos...** Brasília, ANPAD, 2005.
- TAKAHASHI, A. R. W;FISCHER, A.L. Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos. **Revista Administração.** São Paulo,v.44,n.4,out./Nov./dez.2009a.
- TAKAHASHI, A. R. W;FISCHER, A.L. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 8, n. 18, p. 112-132, mar. 2009b.